Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: - (2015)
Heft: 2106

Artikel: Genève a besoin de "mieux d'État" : crise budgétaire : pour sortir des Genfereien

Autor: Delley, Jean-Marie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1017440

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 06.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

l'Union.

Le Parlement se rallierait à cette démarche, car dans ce pays une grande majorité ne désire pas mettre en danger les relations avec l'Union européenne.

Gret Haller est présidente de l'Association suisse de politique étrangère.

Genève a besoin de «mieux d'Etat»

Crise budgétaire: pour sortir des *Genfereien*

Invité: Jean-Marie Delley - 20 décembre 2015 - URL: http://www.domainepublic.ch/articles/28679

A Genève, la tension est descendue d'un cran avec la signature le 17 décembre d'un protocole d'accord de négociation entre Conseil d'Etat et représentants de la fonction publique (voir aussi DP 2101).

Ce protocole met pour la première fois tout le monde d'accord sur des constats partagés. L'Etat se trouve dans une situation financière préoccupante, les prestations publiques et les conditions de travail se dégradent. Pour y remédier, des pistes d'économies comme de nouvelles recettes seront étudiées dans le cadre d'une consultation transversale étendue aux sept départements et aux diverses politiques publiques.

Les mesures initiales d'économies proposées par le Conseil d'Etat et les mouvements de grève sont suspendus durant les trois mois de négociation.

Saluons cette ouverture, mais restons vigilants quant à ce que sera réellement ce processus. Sur le fond, il paraît certain qu'il faut reprendre la discussion concernant l'équilibre financier de l'Etat. Impossible sur la durée de continuer à réduire ses revenus et le nombre de ses collaborateurs tout en maintenant les mêmes prestations de qualité pour une population en augmentation, et dont une part non négligeable se paupérise. A court terme, il paraît cependant difficile d'imaginer une augmentation des recettes, contraire à la majorité politique, Grand Conseil en tête, et à la volonté populaire, puisque celui-ci a régulièrement refusé des augmentations d'impôts.

La solution devra donc probablement passer par une réflexion de fond sur les dépenses, les prestations et l'organisation de l'Etat de Genève.

Tous ceux qui côtoient un tant soit peu, et plus particulièrement ceux qui y travaillent, sont quotidiennement confrontés à de nombreuses aberrations: multiplication des hiérarchies, des doublons, des blocages, augmentation permanente du personnel chargé d'organiser et de contrôler le travail des autres, laissant ceux qui délivrent directement des prestations au front de situations de plus en plus difficiles et lourdes à gérer (enseignants, personnel social et médical, etc.).

Cette situation conduit peu à peu à l'épuisement et à la paralysie du système. Dans ces conditions, de nombreux fonctionnaires jettent l'éponge, soit en quittant le navire, soit en voyant leur motivation, leur plaisir et leurs compétences s'étioler peu à peu.

Cette situation n'est pas nouvelle, et des réformes ont déjà été proposées. D'abord un audit commandé à Arthur Andersen au milieu des années 90. Voulues par le peuple, ses recommandations auront coûté 15 millions de francs pour rester largement sans suite. GE-Pilote ensuite, dès 2005, qui est, paraît-il, désormais intégré à la gestion courante; on se contentera d'en dire que les effets ne sont guère

concluants… Pire, les quelques rares changements menés à terme – organes de contrôle supplémentaires et comptabilité rigide – n'ont fait qu'empirer la situation.

On ne peut donc aujourd'hui se contenter d'effets d'annonce ni de lancer une nouvelle réforme pour que la situation s'améliore. Il s'agit d'abord de comprendre le pourquoi des échecs précédents.

Décrétées et réalisées à partir d'*a priori* idéologiques discutables, souvent implicites, ces réformes n'ont jamais été pensées et conçues dès le départ en s'appuyant sur un large consensus regroupant tous les partenaires (Grand Conseil, Conseil d'Etat, citoyens, fonctionnaires). Elles n'ont dès lors suscité qu'un accueil mitigé et ont vite été enterrées tant par le manque de volonté politique à les mettre en œuvre que par le fait que les fonctionnaires censés les porter se sont toujours sentis visés et non pas partenaires.

Le protocole d'accord parle d'une *«consultation étendue»*. S'agit-il de faire remonter quelques idées de la base pour que les *«décideurs»* choisissent où activer le ciseau des coupes, tout en prenant bien soin de ne pas modifier la structure organisationnelle actuelle? Si c'est le cas, le risque d'un nouvel échec est grand. Si l'on veut faire mieux cette fois, le processus de réforme doit s'appuyer sur une méthodologie fondamentalement différente.

Esquissons-en quelques éléments.

Le consensus le plus large possible devrait être construit autour:

1. D'une *«vision partagée»* qui pourrait inclure par exemple les principes suivants:

- L'Etat se doit d'assurer des prestations fondamentales (santé, vieillesse, éducation, social, sécurité, mobilité, etc.) pour lesquelles les besoins vont aller en augmentant (à cause de la croissance et du vieillissement de la population, des difficultés sociales ou de mobilité spécifiques aux villes…).
- Les rôles respectifs doivent être clairs et respectés: au politique les objectifs généraux des politiques publiques et l'allocation des ressources, au Conseil d'Etat les grandes impulsions, la gestion financière globale et l'évaluation, à une administration efficace la mise en œuvre des politiques qui doit créer les meilleures conditions possibles pour délivrer des prestations de qualité.
- L'autonomie des équipes de terrain doit être maximale, y compris dans la gestion d'enveloppes budgétaires.
- L'adéquation et la qualité des prestations doivent être évaluées en continu.
- Les moyens dont l'Etat dispose doivent être gérés de façon équilibrée sur le moyen et long terme; il n'est pas pertinent de devoir payer des intérêts et de faire porter aux générations futures nos dettes de fonctionnement.
- D'éventuels efforts nécessaires pour atteindre cet équilibre doivent être partagés par tous.

2. D'une *«analyse de la situation actuelle»*:

- Les objectifs sont-ils clairs?
- Les ressources allouées adaptées?
- Les prestations délivrées à satisfaction des citoyens?
- L'organisation satisfait-elle les différents partenaires, citoyens et fonctionnaires?

3. D'un *«plan d'actions»* et d'un *«échéancier»* de réformes concrètes à même d'être évaluées.

L'ensemble de ce processus devrait être le plus participatif possible et les actions finales mises en œuvre sous la responsabilité des équipes de terrain qui sont les plus à même de les adapter en temps continu aux besoins réels.

Un doux rêve? Pas forcément!

Le *«mal Etat»* actuel n'est pas une fatalité. Si l'on prend le temps de discuter avec les uns et les autres, *«grand»* décideur ou *«petit»* fonctionnaire, on constate que l'immense majorité s'accorde sur le fait que l'Etat doit être efficace et délivrer des prestations ciblées de qualité, mises en œuvre par des collaborateurs compétents et motivés.

Eh oui, il existe des administrations efficaces, des citoyens satisfaits, et même des fonctionnaires heureux au travail! Par exemple au

ministère belge de la sécurité sociale, où une réforme fondamentale de l'organisation du travail basée sur la simplification, l'innovation et la confiance a permis à la fin des années 2000 de réduire l'absentéisme de 20% et les départs de 75%, et d'accroître la productivité de 30%.

Plutôt que de viser un 5% d'économies paresseusement linéaires, n'y a-t-il pas là un potentiel bien plus mobilisateur?

Le Conseil d'Etat se dit ouvert aux propositions? Prenons-le au mot, exigeons de véritables Etats généraux et une réforme de fond qui nous conduira au *«mieux d'Etat»*.

Ce magazine est publié par Domaine Public, Lausanne (Suisse). Il est aussi disponible en édition eBook pour Kindle (ou autres liseuses) et applications pour tablette, smartphone ou ordinateur.

La reproduction de chaque article est non seulement autorisée, mais encouragée pour autant que soient respectées les conditions de notre licence CC: publication intégrale et lien cliquable vers la source ou indication complète de l'URL de l'article.

Abonnez-vous gratuitement sur domainepublic.ch pour recevoir l'édition PDF de DP à chaque parution. Faites connaître DP - le magazine PDF à imprimer, l'eBook et le site - autour de vous! Vous pouvez aussi soutenir DP par un don.

Index des liens

Que va faire Ueli Maurer aux finances?
http://www.domainepublic.ch/articles/28566
http://www.domainepublic.ch/articles/27909
http://www.domainepublic.ch/articles/28439
http://www.domainepublic.ch/articles/28339
http://www.domainepublic.ch/articles/28344
http://www.sp-ps.ch/fr/publications/communiques-de-presse/bonne-nouvelle-pour-les-reformes-des-retraites-et-du-domaine-de

Les électriciens en flagrant délit de négligence
https://www.swissgrid.ch/swissgrid/fr/home/current/media/media_releases/media_releases_2015/_02_12_2015_01.html
http://www.strom.ch/fr/metanavigation/medias/communiques-de-presse/media-detail/news/um-und-ausbau-der-netze-ist-zentral-fuer-versorgungssicherheit.html
http://www.domainepublic.ch/articles/22537

Suisse – UE: la planche de salut du Conseil fédéral
https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19994648/index.html#a14
http://www.sga-aspe.ch/

Genève a besoin de «mieux d'Etat»
http://www.domainepublic.ch/articles/28406
https://nicolascordier.wordpress.com/2014/04/12/la-presomption-de-confiance-comme-base-du-management-rencontre-avec-laurence-vanhee-et-frederic-lippi/